



## Asociatividad en la Pymes de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional

Teheran Forero, María de los Angeles  
Méndez Wiesner, Gustavo Eduardo

Jiménez Martínez, Amaury  
Asesor

Universidad Tecnológica de Bolívar  
Facultad de Ingeniería  
Ingeniería Industrial  
Cartagena de Indias D.T. Y C.  
2004

Cartagena, Octubre 31 de 2003

Señores:

**COORDINACIÓN MINOR NEGOCIOS INTERNACIONALES 2003**  
**Universidad Tecnológica de Bolívar**

Cordial saludo,

Con la presente entrego a ustedes la monografía **“Asociatividad en las PyMES de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional”**, que es requisito para que los estudiantes **MARIA DE LOS ANGELES TEHERAN FORERO Cod. 9901863 y GUSTAVO EDUARDO MENDEZ WIESNER Cod. 0101900** culminen la realización del Minor de Negocios Internacionales y puedan obtener el título de Ingenieros Industriales.

Agradecemos la atención prestada.

Atentamente,

**Amaury Jiménez Martínez**

Asesor de Monografía.

Cartagena, Octubre 31 de 2003

**Señores:**

**COORDINACIÓN MINOR NEGOCIOS INTERNACIONALES 2003  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
Ciudad**

Cordial saludo.

Por medio de la presente le hacemos entrega de nuestra Monografía titulada ***“Asociatividad en las PYMES de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional”***. En donde contamos con la Asesoría para su realización del Profesor Amaury Jiménez Martínez.

Dicha monografía complementa la realización de nuestro Minor en Negocios Internacionales, el cual realizamos para obtener nuestro título como Ingenieros Industriales.

Agradecemos su atención prestada.

Atentamente,

---

**MARIA DE LOS ANGELES  
TEHERAN FORERO Cod. 9901863**

---

**GUSTAVO EDUARDO  
MENDEZ WIESNER Cod. 0101900**



# **Tecnológica de Bolívar**

## **Institución Universitaria**

**VICERRECTORÍA**  
**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES**  
**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE MINOR**

### **1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO**

Titulo del trabajo: Asociatividad en las PYMES de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional.

Nombre del Autor(es): Gustavo Méndez Wiesner y María de los Ángeles Teherán Forero.

Nombre del Asesor: Amaury Jiménez

Fecha de inicio: Junio 27 del 2003

Fecha de culminación: Octubre 30 del 2003

### **2. DISEÑO DEL TRABAJO**

#### **2.1 Identificación del problema**

Actualmente las PYMES locales no son competitivas con respecto a las empresas de nivel internacional e incluso con las empresas de las zonas más desarrolladas del país, la globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PYMES; de aquí nace la necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas como posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas lo que puede llevar a constituir un requisito básico de sobre vivencia para ellas. Las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

Se hace necesario e indispensable darle solución a esta problemática con el fin de mejorar tanto la economía como la calidad de vida de nuestra región.

## **2.2 Objetivos**

### **General:**

Analizar y comprender la asociatividad de las Pymes en Cartagena para enfrentar la competencia derivada de la apertura del mercado mundial mediante el desempeño de estrategias viables.

### **Específicos:**

- Comprender en que consiste la asociatividad de las Pymes y el beneficio de esta para lograr una mayor competitividad.
- Identificar las principales características de la asociatividad de las Pymes mediante el estudio y análisis de la asociatividad con el fin de conocer las ventajas para enfrentarse a un mercado mundial.
- Analizar la promoción de la cultura de cooperación entre empresas mediante el desarrollo interactivo para darle sustento a la competitividad.
- Conocer las diferentes estrategias asociativas viables estudiando cada una de estas para enfrentar la competencia logrando una visión colectiva, integral, asociativa y estratégica.

## **2.3 Justificación**

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, en esta etapa de cambios es conveniente

que las empresas eleven índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar alta calidad a sus clientes.

Es por esto que sería de gran conveniencia que las empresas busquen estrategias de administración participativa, desarrollando una cultura de cooperación mediante la asociatividad entre las PYMES, para alcanzar la competitividad y responder de forma optima a la creciente demanda tanto de productos y servicios a todo nivel cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

La asociatividad tiene un carácter amplio de actividades de cooperación, mediante esta también se pueden establecer múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros.

#### **2.4 Antecedentes de investigación**

- Asociatividad, problema común. La Tarde – Risaralda
- La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización. Zoilo Pallares Villegas.
- Programa de Desarrollo Empresarial. ACOPI. Bogota 1999.

#### **2.5 Metodología de trabajo**

La metodología de trabajo a emplear será:

Investigación Descriptiva, mediante la cual realizaremos una reseña de las características y desempeño de estrategias viable de la situación o fenómeno objeto en estudio. Seleccionaremos las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicha situación u objeto.

### **3. LOGROS ESPERADOS**

Queremos diseñar un documento donde mostremos las ventajas y beneficios de utilizar mecanismos de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente colaborar en un esfuerzo conjunto con los demás para la búsqueda de un objetivo común. Al igual que mostraremos el desempeño de estrategias viables para desarrollar la competitividad.

### **4. PLAN DE TRABAJO**

- Junio 27. Entrega de anteproyecto.
- Julio 1 – Septiembre 13. Reuniones semanales de grupo, dos veces a la semana.
- Julio 2 – Julio 17. Asistencia por parte de un integrante del grupo al Curso de Gerencia de Microempresas. Tecnológica de Bolívar – Cámara de Comercio de Cartagena.
- Agosto. Visita a la Cámara de Comercio de Cartagena y consulta en base de datos sobre los temas de interés.
- Septiembre. Consulta con funcionarios de Proexport sobre temas relacionados con exportaciones y PYMES.
- Septiembre 13 – Octubre 29. Asesorías presenciales.
- Octubre 30. Entrega final de monografía.

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

PAYARES, Villegas. Zoilo. Asociatividad Empresarial como Estrategia para la competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. 2003.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Ed. Prentice Hall. 2001.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. Ed. Prentice Hall. 1998.

ACOPÍ. Seccional Bolívar. Archivos Prodes 2002-2003.

PAYARES, Villegas Zoilo, ensayo “La Asociatividad Empresarial”. PRODES – Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial – Bogotá, Colombia. 2002.



## **TITULO**

# **ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES DE LA CUIDAD DE CARTAGENA COMO ESTRATEGIA PARA SU COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL**

## **AUTOR(ES)**

**MARIA DE LOS ANGELES TEHERAN FORERO**

**GUSTAVO EDUARDO MENDEZ WIESNER**

## **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Analizar y comprender la asociatividad de las PyMES en Cartagena para enfrentar la competencia, derivada de la apertura del mercado mundial mediante el desempeño de estrategias viables.

## **METODOLOGIA**

La metodología llevada a cabo en este proyecto es una investigación de tipo “Descriptiva”, ya que se desarrolla una guía en donde explicamos que es Asociatividad, sus características, ventajas y desventajas. La importancia para las PyMES Cartageneras y como ha sido su acogida y las diferentes experiencias en nuestra ciudad.

## **RESULTADOS**

Vivimos actualmente en un mundo altamente competitivo y cambiante, en donde la apertura económica es un hecho que puede afectar nuestra economía y nuestras empresas sino sabemos enfrentarla.

La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PyMES, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno para aumentar su competitividad y lograr mantenerse en el mercado.

Es entonces cuando la Asociatividad como lo explicaremos a lo largo de este proyecto surge como un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas y medianas empresas en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos, desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. Todo esto que es vital para la competitividad y el liderazgo empresarial de cada PyME para mantenerse y poder satisfacer las necesidades del mercado.

**ASESOR:** Amaury Jiménez Martínez

**ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA COMO  
ESTRATEGIA PARA SU COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL**

**MARIA DE LOS ANGELES TEHERAN FORERO**

**GUSTAVO EDUARDO MENDEZ WIESNER**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**CARTAGENA, OCTUBRE DE 2003**

**ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA COMO  
ESTRATEGIA PARA SU COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL**

**MARIA DE LOS ANGELES TEHERAN FORERO COD. 9901863**

**GUSTAVO EDUARDO MENDEZ WIESNER COD. 0101900**

**MONOGRAFIA MINOR EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR: AMAURY JIMÉNEZ MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**CARTAGENA, OCTUBRE DE 2003**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiéramos agradecer a Dios por darnos la vida, la fortaleza y por guiarnos en este camino tan arduo de nuestras vidas, y por darles facultad a nuestros padres para formarnos íntegramente y contribuir en nuestra formación como futuros Ingenieros.

A nuestros Padres por su entrega y devoción, por su confianza y apoyo en todo momento.

A todas y cada una de las personas que nos colaboraron en nuestra investigación, Amaury Jiménez Martínez, a ACOPI seccional Cartagena, al Prodes ASIMECAR y su presidente Germán Spicker, a nuestro apreciado profesor Ramiro Delgado, y en especial al señor Zoilo Payares por todo su empeño y colaboración.

Gracias por su tiempo y por toda la información suministrada.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	I
OBJETIVOS	IV
LISTA DE TABLAS	V
LISTA DE GRAFICOS	VI
1. ASOCIATIVIDAD DE LAS PYMES COMO ESTRATEGIA PARA SU COMPETITIVIDAD, CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y RESTRICCIONES.	1
1.1. LA ASOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN	1
1.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD	3
1.3. OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD	4
1.4. VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD	6
1.5. RESTRICCIONES A LA ASOCIATIVIDAD	7
1.6. TIPOS DE ASOCIATIVIDAD	9
2. EXPERIENCIA DEL PROCESO DE ASOCIATIVIDAD DE LAS PYMES EN COLOMBIA	11
2.1. ANTECEDENTES EUROPEOS Y LATINOAMERICANOS	14
2.2. ANTECEDENTES EN COLOMBIA	17
2.2.1. La Experiencia de Colanta	18
2.2.2. La Cooperativa Médica del Valle, Coomeva	19
2.3. PRINCIPAL PROBLEMA QUE ENFRENTAN LAS PYMES EN COLOMBIA	20
2.4. LOS PRODES COMO ESTRATEGIA PARA LA ASOCIATIVIDAD DE LAS PYMES COLOMBIANAS	22
2.4.1. Experiencia de Prodes en Colombia	24
2.4.1.1. Prodes Consorcio Metalmeccánico-Eléctrico de Barrancabermeja	24

2.4.1.2.	Prodes Automotriz de Medellín	26
3.	LA EXPERIENCIA DE LOS PRODES EN CARTAGENA DE INDIAS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	28
3.1.	PRODES ASIMECAR	30
3.2.	PRE-PRODES DE LA MADERA	34
3.3.	PRODES ARTES GRAFICAS	41
	CONCLUSIONES	50
	BIBLIOGRAFIA	52
	ANEXO 1. MATRIZ DE CAUSALIDAD DE PROBLEMAS PREPRODES MADERA	53
	ANEXO 2. MATRIZ DE CAUSALIDAD DE PROBLEMAS PRODES ARTES GRAFICAS	54

## INTRODUCCIÓN

La Globalización es a la vez una oportunidad y una amenaza. La integración con la economía mundial abre el camino para que los países pequeños de bajos ingresos se industrialicen de una manera que no era posible cuando estaban de moda las políticas de industrialización no generadoras de deuda en los decenios de 1960 y 1970. Al mismo tiempo, cuando se consideran la expansión de las exportaciones, las corrientes de inversiones extranjeras y el crecimiento económico e industrial resulta claro que los países que no han podido integrarse, como los del África subsahariana, están quedando rezagados. La Globalización es la respuesta de las empresas privadas al entorno cambiado y cambiante de los negocios internacionales.

Colombia, al igual que otros países de similar nivel de desarrollo ha vivido desde su independencia de la Corona española, hace casi 200 años, con el síndrome de la crisis. Y esta se volvió una realidad tangible para cerca de cuarenta millones de sus habitantes en los años noventa, cuando se abrió apresuradamente la economía a los capitales y firmas transnacionales, ocasionando en el empresariado nacional esperanzas y desconcierto, en la medida en que simultáneamente se adelantaron profundas reformas en la constitución del país y en sus principales instituciones y sectores, quedando muchas de ellas a medio camino al terminar la década. Las esperanzas se cifraban en la posible correspondencia de las naciones industrializadas de permitir sin condiciones el acceso a sus mercados y el desconcierto por que al empresariado se le cambiaron todas las reglas del juego, sin consulta ni preparación previa, lo que ocasionó la desaparición en esos diez años de por los menos mil empresas medianas y grandes (mayores de cien trabajadores) y un poco más de cinco mil pequeñas, reglas que junto con políticas económicas



desacertadas llevaron al país al mayor nivel de desempleo abierto del siglo XX, cuyos niveles oficiales se registran en alrededor del 20% en 1999<sup>1</sup>.

Esta apertura indiscriminada llevó colateralmente a que el aporte de la industria y la agricultura nacional, perdieran más aceleradamente su participación frente al Producto Interno Bruto (cerca de 10 puntos de la participación en el PIB por parte de ambos sectores económicos en los últimos treinta años), ocasionando una verdadera desindustrialización en el área urbana y el abandono de la producción en el campo, razones por las cuales se aumentó extraordinariamente la informalidad y la desesperanza de la población en uno y otro sector de la economía.

Comenzando el siglo XXI la experiencia asociativa de las micro - pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales, constituye un rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de este tamaño de firmas en los más diversos países del mundo, desarrollado y en desarrollo, con diferentes nombres y experiencias. En algunos casos se denominan distritos industriales locales, en otros clusters regionales, más allá cadenas y minicadenas productivas, formas todas que incorporan lo sectorial y lo local, y a sus formas organizativas las denominan consorcios, redes, profos, prodes y de muchas otras maneras. Países como Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, Suecia y España, entre otros, prestan apoyo abierto del Estado a los grupos organizados de este tamaño de empresas en muchas de sus regiones que compiten con el mundo entero.

Es así como la globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, *abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PyMES*, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales,

---

<sup>1</sup> (1) PALLARES, Zoilo. Asociatividad Empresarial. Pág. 17-18

requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.<sup>2</sup> *La asociatividad como lo veremos a continuación surge* entonces como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales, y encuentran en ella una gran estrategia para alcanzar una mayor competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

---

<sup>2</sup> (2) <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar y comprender la asociatividad de las PyMES en Cartagena para enfrentar la competencia, derivada de la apertura del mercado mundial mediante el desempeño de estrategias viables.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Comprender en que consiste la asociatividad de las PyMES y el beneficio de esta para lograr una mayor competitividad.
- Identificar las principales características de la asociatividad de las PyMES mediante el estudio y análisis de la asociatividad con el fin de conocer las ventajas para enfrentarse a un mercado mundial.
- Analizar la promoción de la cultura de cooperación entre empresas mediante el desarrollo interactivo para darle sustento a la competitividad.
- Conocer las diferentes estrategias asociativas viables estudiando cada una de estas para enfrentar la competencia logrando una visión colectiva, integral, asociativa y estratégica.

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1. Empresas que conforman Prodes ASIMECAR.	32
Tabla N° 2. Empresas que conformaron Pre-Prodes de la Madera.	34
Tabla No. 3 Empresas que conforman Prodes Artes Graficas.	40

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Causación de Problemas Pre-prodes Madera	36
Grafico 2. Árbol de Problemas Pre-Prodes Madera.	37
Grafico 3. Árbol de Objetivos o Soluciones Pre-Prodes Madera.	38
Gráfico 4. Diagrama de Causación de problemas Prodes Artes Gráficas.	42
Gráfico 5. Árbol de problemas Prodes Artes Gráficas.	43
Gráfico 6. Árbol de Soluciones Prodes Artes Gráficas.	44

## **1. ASOCIATIVIDAD DE LAS PYMES COMO ESTRATEGIA PARA SU COMPETITIVIDAD, CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y RESTRICCIONES**

### **1.1. LA ASOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN**

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas.

Las estrategias colectivas como su nombre lo indica, involucran a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo de la modalidad de estrategia empleada.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser, no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas, sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PyMES. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.<sup>3</sup>

El término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que enfrentan un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PyMES, las cuales además de verse presionadas a

---

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>

cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

Asociarse es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos, desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad.

Una restricción para materializar acuerdos de cooperación como el de la asociatividad, deriva de las políticas macroeconómicas de los países que restringen negativamente la competitividad a través de protecciones arancelarias o subsidios indiscriminados e ineficientes.

Es así como, la asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución aun problema determinado.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>

Para enfrentar las restricciones a la viabilidad de la asociatividad y garantizar el éxito de la misma se requieren diferentes acciones por parte de los actores que están envueltos directa e indirectamente en el proceso. A nivel de la empresa es necesario que la dirección de la misma adopte la cultura de la cooperación competitiva y busque en consecuencia sus aliados más importantes: otras empresas con necesidades similares de cooperación.

## 1.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD<sup>5</sup>

- ***Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes:***

Una distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa. Esto puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

- ***Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales:***

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede

---

<sup>5</sup> ESPINOSA, Ardila Carlos Eduardo. Ensayo PyMES Cartageneras.



establecer para múltiples propósitos, desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como sí lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

- ***No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera:***

Otra de las características relevantes de la asociatividad, es que le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red.

- ***Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas:***

Constituye un mecanismo de agregación de intereses exclusivo para las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de alianzas estratégicas y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas siempre cada una de ellas es un acuerdo específico entre dos partes y no hay, en consecuencia, el carácter colectivo.

### **1.3. OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD<sup>6</sup>**

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí.

En función del objetivo que persigue el grupo, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. Es así como en el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo asociativo.

De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son:

#### ***Financieras***

- Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- Compras conjuntas
- Inversión conjunta

#### ***Organizacionales***

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico
- Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta

---

<sup>6</sup> ESPINOSA, Ardila Carlos Eduardo. Ensayo PyMES Cartageneras.

- Generar economías de escala
- Acceso a recursos o habilidades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Aumento del poder de negociación
- Investigación y desarrollo

#### ***De comercialización***

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación de mercados
- Alianzas para vender
- Servicios post venta conjuntos
- Inversión conjunta
- Logística y distribución

### **1.4. VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD**

Lograr una asociatividad entre empresas es muy ventajoso tanto para las empresas participantes como para la economía a nivel local como regional, ya que daría un impulso a su competitividad generando mas empleo, mejor calidad de vida y oportunidades de progreso y crecimiento.

Una estrategia como la Asociatividad puede generar grandes ventajas y beneficios como lo veremos a continuación y que son en la actualidad requisitos básicos para la supervivencia de las PyMES.

Las principales ventajas de la Asociatividad son:<sup>7</sup>

- Se mantiene la autonomía gerencial y jurídica. En muchos casos las empresas son especialmente reacias a compartir información con otras (en especial si comparten el mercado), por lo cual, temen que una sociedad con otras las obligue a infringir esta confidencialidad. Este tipo de asociación, al permitir que los participantes mantengan su autonomía, brinda la seguridad de que cada uno podrá conservar el poder sobre sus recursos más valiosos.
- Son flexibles: al no existir, en la mayoría de los casos, contratos que generen responsabilidad entre las partes (recordemos que son acuerdos voluntarios y generalmente informales), el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo.
- Son económicas: los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los miembros, pero no requieren generalmente la erogación de gastos importantes.
- Generan en las empresas y los empresarios varios “efectos secundarios”:
  - ✓ Una mentalidad más abierta
  - ✓ Mayor confianza
  - ✓ Una visión a más largo plazo
  - ✓ Mayor integración
  - ✓ Mayor positivismo
  - ✓ Más dinamismo

---

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>

## 1.5. RESTRICCIONES A LA ASOCIATIVIDAD

A pesar de las amplias bondades que el mecanismo de asociatividad promete para el sector de la PyMES Colombianas, su viabilidad está restringida básicamente por los siguientes factores:

- ***Falta de cultura de cooperación entre empresas:***

El desarrollo de un comportamiento interactivo de competencia y cooperación entre los empresarios, que dé sustento a la competitividad sistémica no está aún incorporado en el imaginario social de muchos empresarios y organizaciones sociales de la región. Es esta dificultad para cooperar y, por lo tanto, para abandonar parcialmente el comportamiento individual, lo que aparece como uno de los principales escollos.

- ***La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación:***

La presencia en los países de una pesada red institucional que dificulta la interacción ágil de los agentes económicos y sociales, configura barreras que desestiman el desarrollo de mecanismos de cooperación. A ello habría que agregar que las propias estructuras creadas para fomentar la relación entre las empresas han puesto, en ocasiones, más énfasis en obtener un “tratamiento especial” de las autoridades públicas que en sacar máximo provecho, en el campo económico, de la acción conjunta. Quizás podría mencionarse, también, que las distintas iniciativas para fomentar la cooperación ínterempresarial no estuvieron bien coordinadas entre sí.

- ***La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas:***

La asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución reivindicativa, generalmente coyuntural, por ejemplo, una facilidad crediticia, un descuento en las compras de materias primas o un cupo en la asignación de órdenes de compra o despachos de materiales. Otra confusión del término es considerarlo como una cooperativa con sus tradicionales mecanismos de asambleismo para la toma de decisiones y el marcado carácter social de su razón de ser.

- ***La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como praxis de asociatividad:***

Las experiencias que se han reseñado deben ser seguidas de cerca para aprender de sus aciertos y descartar sus errores. La construcción de la confianza entre los empresarios aparece como uno de los elementos claves; la necesidad de contar con alguna experiencia exitosa como efecto demostración resulta, asimismo, de máxima importancia; la evaluación rigurosa para seguir de cerca el resultado de la relación entre las empresas, es una herramienta imprescindible para que estas experiencias logren afianzarse.<sup>8</sup>

## 1.6. TIPOS DE ASOCIATIVIDAD

Existen varios tipos de Asociatividad, ya que se pueden adoptar diversas modalidades según el objetivo o la meta a alcanzar. Según el tipo de Asociatividad se generan menores o mayores responsabilidades y/o compromisos.

Entre las más importantes podemos mencionar las siguientes:

**Subcontratación:** Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.

**Alianzas Estratégicas:** Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc. Y que quieren construir un futuro hacia la internacionalización. En este tipo de Asociatividad se encuentran los Prodes.

**Distritos Industriales:** Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.

**Núcleos empresariales:** Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

**Redes de servicios:** Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

---

<sup>8</sup> PALLARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Estrategia para la Competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Cap. 5, páginas 219 - 227.

**Pools de Compra:** Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

**Grupos de Exportación:** Lo conforman varias empresas de un mismo sector, se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior. Con este tipo de asociatividad, se logra reducir costos, en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados, hasta la promoción y la comercialización. Adicionalmente, también les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.<sup>9</sup>

## **2. EXPERIENCIA DEL PROCESO DE ASOCIATIVIDAD DE LAS PYMES EN COLOMBIA**

---

<sup>9</sup> ROSALES, Ramón. "La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes". Universidad de Texas. Septiembre de 1997.



En nuestro país estamos viviendo muchos cambios económicos y sociales que nos llenan de miedo e incertidumbre, es por esto que tener una mediana o pequeña empresa no es nada fácil de lograr, puede resultar un gran reto, sin embargo, alcanzable y fructífero.

Las PyMES son el motor del crecimiento de cualquier país. Colombia cuenta con una alta tasa de nacimiento de empresas, el 85% de la productividad de nuestro país es gracias a las PyMES, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría de estas empresas no logran superar los cinco años de vida. La micro, pequeña y mediana empresa colombiana, según la encuesta anual del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, del 2000, constituye alrededor del 94% de los establecimientos manufactureros, el 54% de empleo y el 40% del valor agregado industrial.

Las Pymes, junto con las microempresas, se hallan presentes en prácticamente todos los sectores y subsectores de la manufactura y de la economía, siendo su participación, mayoritaria en las ventas totales de sectores como:

- Los alimentos y la agroindustria
- Confecciones
- Productos de cuero y calzado
- Productos de madera y muebles
- Productos químicos
- Productos de plástico y caucho
- Productos metalmeccánicos
- Productos eléctricos y electrónicos
- Artes gráficas

- Equipo profesional y científico<sup>10</sup>

Por lo tanto, el cambio debe provenir indefectiblemente del interior de la Pyme. Para lograr este cambio, los empresarios deben darse cuenta de que la única forma de cambiar es actuando y buscar mecanismos de cooperación.

La economía de nuestro país atraviesa por momentos difíciles, es por esto que las Pymes tienden a aislarse y esperar a que las cosas mejoren por sí solas.

Las Pymes necesitan generar cambios que las conviertan en unidades más flexibles y con procesos más dinámicos, que les permitan aprovechar las escasas oportunidades que se les presentan.

Una forma de salir de esta parálisis generalizada en la que se encuentran las Pymes es recurriendo a modelos asociativos.

Para las Pymes colombianas, como para las de la mayor parte de los países de menor desarrollo relativo, estrategias como las alianzas estratégicas, las inversiones minoritarias, las fusiones, la utilización de licencias, la subcontratación internacional, la maquila, las franquicias y los Joint Ventures, todas estas formas de unión de capitales, tecnologías, y conocimientos para el dominio de todos los mercados, se veían como algo lejano a sus posibilidades e intereses, en la medida que el tamaño, la escasez de capital, sus mercados locales y regionales, así como la naturaleza de empresas de carácter personal o familiar, les impedía ver en el ejemplo de las grandes compañías, una alternativa de solución apropiada también para sus firmas.

Por otra parte, a la estructura y características de estas Pymes se debe añadir, además, la poca cultura de la cooperación existente entre ellas (puesto que el énfasis siempre estuvo en la competencia y en la creencia de la desaparición del otro para poder crecer en el mercado), a la poca inclinación hacia las formas asociativas y particularmente cooperativas, por cuanto consideraban

---

<sup>10</sup> PALLARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Estrategia para la Competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Cap. 4. Pág. 204.

que eran figuras apropiadas principalmente para los trabajadores y campesinos, más que para los empresarios; a pesar de ello, existen en el país más de 60.000 empresas que han adoptado formas asociativas, dentro de las cuales sobresale el sector cooperativo, y las empresas de trabajo asociado; también a la reserva en la información y a compartir la experiencia y los conocimientos sobre sus formas de gestión y tecnología; la desconfianza ancestral hacia sus competidores, el Estado, sus representantes y sus instituciones.

Las experiencias negativas del pasado de muchos de los empresarios; el bajo espíritu de asociación, e igualmente la credibilidad en éstas (de hecho, hoy en día menos del 20% de las empresas legalmente constituidas en Colombia pertenecen a alguna organización gremial); el inmediatismo propio de las personas vinculadas a los negocios, que esperan resultados inmediatos en todas sus actividades; y finalmente, la escasa formación profesional de los empresarios en temas económicos y administrativos (a mediados de los años noventa, se encontró que alrededor del 70% de los empresarios Pymes son profesionales graduados en alguna disciplina; ingenieros, abogados, médicos, etc., pero tan sólo alrededor del 28% de estos últimos pertenecían al campo de las ciencias económicas /administrativas). Todas estas razones se constituían en verdaderos obstáculos ante los cuales en el pasado reciente, más de una persona y organización habían abandonado la tarea.

## **2.1. ANTECEDENTES EUROPEOS Y LATINOAMERICANOS**

Los logros obtenidos por la pequeña y mediana empresa italiana, que ha servido de modelo para Colombia, con el apoyo del Estado en todos sus niveles, así como de la chilena, bajo la tutela de Corfo (Corporación de Fomento, que promovió los Programas de Fomento Sectorial, profos), que en síntesis habían logrado superar en gran parte las dificultades anteriormente señaladas, en el primer caso desde los años sesenta, y en el segundo desde principios de los años noventa, permitieron a ACOPI diseñar su propio programa, a partir de sus condiciones, recursos y limitaciones, muy superiores y diferentes, como lo hemos expuesto antes, a las de los dos países tomados como guía práctica para su desarrollo.

Italia ha sido un modelo clave a seguir por Colombia, ya que el “Sistema Italiano” o modelo Italiano de desarrollo, incorpora en su interior varios componentes que se complementan y refuerzan mutuamente: las asociaciones de ciudades y redes urbanas, los distritos industriales, el capital social existente en sus regiones mas desarrolladas y finalmente una economía “compuesta” variada y compleja.

Si hay un país europeo parecido a cualquier latinoamericano es Italia. En el plano industrial, Italia es un país relativamente joven que experimento su primera fase de desarrollo solamente al principio del Siglo XX. En estos momentos Italia para determinar la variedad estratégica resalto cuatro opciones estratégicas diferentes: 1.La dimensión Empresarial, 2. El grado de Internacionalización de las Empresas, 3. Diversificación de los productos e innovación tecnológica y 4. Resultados empresariales.

*“MERCOSUR tiene que copiar el modelo de las Pymes italianas”*, dijo el secretario general del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Enrique Iglesias, al conocer la experiencia de los distritos fundamentados en pequeñas empresas en Italia, a finales de los años noventa. A partir de entonces, el tema asociativo ha sido visto con mejores ojos en América latina por dicho Banco y los gobiernos locales.

El paradigma de la cooperación a partir de los años ochenta entre Pequeñas y Medianas empresas modernas entre si y de estas con los gobiernos locales y otras organizaciones regionales y nacionales, e halla expresado en los distritos industriales de Italia, por otros llamados simplemente “distritos”, “sistema de producción flexible”, “áreas-sistemas”, “centros direccionales”, “Sistemas territoriales”, etc. Y que entidades del mismo gobierno identifican como “el sistema Italia”, algo así como un modelo de desarrollo endógeno y alternativo para enfrentar el fenómeno de la hoy omnipresente globalización librecambista.

Los distritos industriales son la estrella polar del sistema italiano, modelo al cual numerosos estudiosos lo han intentado definir de diversa manera, conservando en general dos elementos centrales: lo territorial, que es lo principal y lo sectorial.<sup>11</sup>

De los casos Suramericanos podemos destacar, como ejemplos de cooperación en regiones específicas: Valle de Sinos en Brasil, Rafaela en Argentina y el Proyecto de fomento Sectorial Profos, de Chile.

- *El Valle de Sinos* queda en el Estado Riogrande Do Sul, o Rio Grande del Sur, zona en la cual se hallan agrupadas más de 500 empresas, PyMES, que producen calzado y productos de cuero, y exportan básicamente a USA. Su ventaja competitiva se encuentra en la oportunidad de los plazos de entrega del producto y las buenas relaciones comerciales con los empresarios de la Región.
- *Rafaela*, Ciudad Argentina sobresaliente por su producción de leche y derivados lácteos, y por su capacidad e iniciativa para asociarse; constituida hace 120 años por inmigrantes Italianos, principalmente colonos Agrícolas del piamonte. En esta ciudad existen alrededor de cuatrocientos establecimientos manufactureros, principalmente metalmecánicos y de la industria alimenticia, siendo las PyMES, las protagonistas con mas de la mitad de la producción y el empleo. Fue a partir de esta particular población que se conformaron asociaciones

---

<sup>11</sup> PAYARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Fondo Editorial Nueva Empresa. Cap. 3, p. 108.

como una Federación que agrupó a diecinueve cooperativas ganaderas, denominada SODECAR S.A. y una Láctea, llamada SANCOR C.U.L. Esta forma asociativa se extendió rápidamente y en 1938 un grupo de 16 cooperativas se unieron para formar una cooperativa de segundo grado que se dedicara a la industrialización de la producción primaria.

- *Proyecto de Fomento sectorial, PROFOS, de Chile.* Chile también le apostó en los años noventa, con éxito, a las pequeñas y medianas empresas, como uno de sus bastiones en el desarrollo económico y social. Este país ha logrado convertirse en la economía de mayores tasas de crecimiento en América latina durante casi dos décadas. Con un producto interno bruto per capita superior a los 5.000 dólares, a su homogeneidad cultural, a la inversión de la gente, y a el apoyo del gobierno a las PyMES. El gobierno mantuvo la apertura económica y orientó sus esfuerzos en buena parte a restaurar el tejido económico principalmente de las PyMES, como fuente de riqueza y generadora de empleo. El gobierno Chileno colaboró a la conformación de Profos como cooperación entre el Estado y el sector privado, el objetivo es integrar la operación técnicas modernas de gestión empresarial o nuevas tecnologías a sus procesos productivos y de comercialización, propendiendo a la asociatividad empresarial, con el objeto de lograr metas comunes al grupo y de cada empresa en forma individual. Los Profos están conformados por Pequeñas y Medianas empresas. Actualmente en Chile existen 440 Profos que se han constituido entre los años 1992 y 1999. En dólares, significa que las empresa Profos recibieron de apoyo durante esos años US\$28.7 millones de dólares, y han contribuido mucho a la economía del país. Entre los Profos a destacar están, Profos Vinos del Maipú, productores de Uva vinífera, Profo Rubber Mix, Profo Chilean Toys Manufactures, es una empresa exportadora de juguetes, Profo Infanchile empresa manufacturera entre

otros destacados y que han contribuido con la generación de tecnología, empleo y productividad al país.<sup>12</sup>

## **2.2. ANTECEDENTES EN COLOMBIA**

Colombia considera la asociatividad y la metodología y experiencias obtenidas en los Prodes como una excelente estrategia competitiva para enfrentar la globalización, a través del mejoramiento de la productividad, la calidad y la competitividad.<sup>13</sup>

Las formas de trabajo solidario han existido en Colombia, América y el mundo desde siempre. La mayoría de las tribus nativas practicaban formas de trabajo asociado donde aportaban a la comunidad el trabajo humano y herramientas para el bien común. Los sobrevivientes de las etnias indígenas, aún la practican, así como las poblaciones campesinas que se derivaron de ellas. Sin llegar a afirmar que el desarrollo cooperativo surge de ellas, sin duda alguna que la memoria colectiva de la sociedad moderna conserva rastros de dichas prácticas ancestrales.

La cooperatividad moderna en Colombia, como lo mencionamos anteriormente surge en la primera mitad del siglo XX. Es de gran importancia los desempeños exitosos de cooperativas que desarrollaron nuestras economías regionales y sectoriales, como lo mencionaremos a continuación.

---

<sup>12</sup> PAYARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Estrategia para la competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Pág. 3, p. 138

<sup>13</sup> Ibíd. Pág. 5, p. 202.

### **2.2.1. La Experiencia de Colanta**

Uno de los ejemplos más destacados en el sector agroindustrial colombiano es el de la cooperativa de Colanta. Nació en 1964 en el municipio antioqueño de Don Matías. La secretaria de agricultura logro reunir 64 campesinos que tenían un problema común, una necesidad por suplir, poder ofrecer al mercado su leche, pues les había costado trabajo colocarla en Medellín; el municipio prohibió la venta de leche cruda y por consiguiente encontrarle mercado a su producto era importante, se estableció un monopolio que manejaba cerca de 90% al 95% de la leche pasteurizada y obviamente compraba la leche de productores en grandes volúmenes. Esta situación económica presiono a la secretaria de agricultura del departamento, para buscar mecanismos que permitieran ayudar a los pequeños productores con fincas, que eran básicamente de tierras infértiles, especialmente en los municipios de Santa Rosa, Edelmira, Don Matías, entre otros. Esas finca eran de baja producción para la agricultura, por lo que dada la anterior restricción, nació la idea al reunirse estos campesinos de emplear dichas tierras para criar vacas y formar la cooperativa, acordaron ir capitalizando la empresa vendiéndola a las queseras o las pasteurizadoras donde pudieran colocar el producto, con el transcurrir del tiempo, capitalizados compraron un pequeño almacén de insumos agropecuarios que les ayudo en su producción. Esto duro aproximadamente 10 años, la cooperativa alcanzo a declararse ilíquida y casi quiebra tres veces. En 1973 ingresa a esta cooperativa el actual presidente Genaro Pérez, el cual consiguió un préstamo del gobierno con el cual decidieron montar una planta pasteurizadora.

En el año 1976 lograron una producción de 5.000 litros/día; el crecimiento los ha llevado a que en el año 1999 acopiaran aproximadamente 1.600.000 litros diarios, en el año 2000 se produjeron aproximadamente 1.650.000 litros diarios que recibimos, procesamos y convertimos en leche pasteurizada. En el año 1999 (contaban) 2550 personas laborando directamente con la cooperativa y unas 100.000 trabajando indirectamente con ella. Entre las 100.000 personas



se encontraban los ordeñadores, los administradores de las fincas, transportistas del producto desde las incas hasta el consumidor final. Las ventas ascendieron en el año 1999 a 434.000 millones de pesos, cifra que hoy los incluye dentro de las primeras 35 empresas del país, como una de las mas grandes y con mayores ventas, siendo actualmente la primera empresa en ventas dentro del sector lácteo.<sup>14</sup>

### **2.2.2. La Cooperativa Médica del Valle, Coomeva**

Fundada en 1964 como Cooperativa especializada de ahorro y crédito por un grupo de 27 médicos pediatras en el Valle del Cauca, que aportaban inicialmente \$6.600 cada uno, unos diez dólares de la época: En agosto del 2000, Coomeva tenía 113.000 asociados profesionales, tecnólogos y técnicos de diferentes profesiones. Actualmente es una cooperativa basada en la solidaridad, que tuvo en su origen la intención de proteger en caso de muerte a los asociados y sus familiares, mediante la producción de bienes y servicios y la generación de oportunidades de desarrollo. Sus actuales objetivos son: producir bienestar y protección. Para cumplirlos creo la empresa promotora de salud, EPS, Coomeva, que en agosto del 2000 tenía como usuarios a 1.200.000 colombianos, generando 2.503 empleos directos. Sus activos superaban en esa fecha los \$493.000 millones y los ingresos anuales de \$402.000 millones. Los aportes valían 90 millones al año. En la actualidad es la cooperativa más grande en el sector salud en Colombia.<sup>15</sup>

Es así como nos podemos dar cuenta, como desde años anteriores donde no se hablaba formalmente de la asociatividad, muchos empresarios de pequeñas y medianas empresas, se asociaron para trabajar en conjunto y lograr una

---

<sup>14</sup> PEREZ, Genaro. Gerente regional de Bogotá de Colanta. Memorias. OP. Cit. t. 61 y ss.

<sup>15</sup> ESCOBAR, Gustavo Alberto. Coomeva. Memorias. p. 63 y ss.

mayor competitividad de su sector; siendo hoy en día unas de las empresas con mayor visión hacia el futuro y con gran estabilidad en el mundo de hoy.

### **2.3. PRINCIPAL PROBLEMA QUE ENFRENTAN LAS PYMES EN COLOMBIA**

El principal problema que enfrentan las pymes en Colombia en tiempos de apertura económica, globalización e internacionalización, se puede resumir en su bajo nivel de productividad, competitividad y su aislamiento para conquistar el mercado nacional y consecuentemente los de otros países.

Entre las principales causas que han llevado a las pymes a esta situación, se encuentran las siguientes limitaciones:

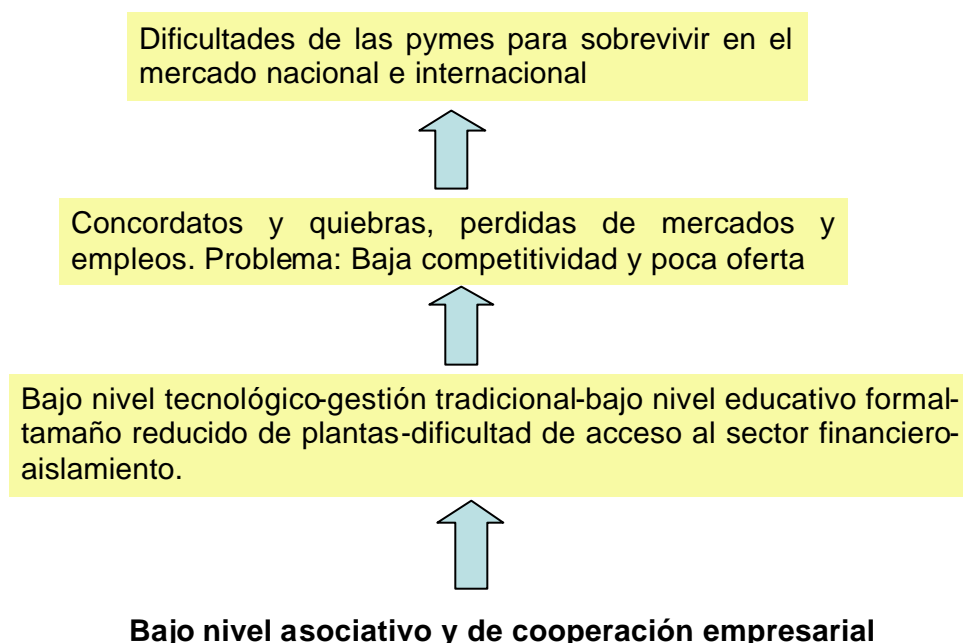
*Culturales:* Las pequeñas y medianas empresas tienen una limitante cultural ya que manejan una mentalidad cortoplacista. La poca credibilidad de los empresarios frente a los planes de mediano y largo plazo es debido a que existen en nuestro país muchos cambios permanentes de las legislaciones, instituciones y funcionarios en la contraparte gubernamental.

*Tecnológicas:* Los bajos niveles tecnológicos de las pymes, ocasionados por la caída en la inversión en este tipo de bienes y consecuentemente la utilización de maquinaria muy antigua, poco mantenimiento y escasa renovación de nuevos equipos y herramientas. La baja productividad, y la ausencia de un control de calidad eficiente la hacen poco competitiva en el entorno globalizado.

*Falta de visión y de metas a largo plazo:* Por lo general las PyMES no han estado mirando hacia delante. La clave para lograr una mayor competitividad es desarrollar estrategias a largo plazo con el fin de satisfacer las condiciones cambiantes del entorno. Cada una debe tener el plan de juego que tenga más sentido, dado su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos. La tarea ardua de seleccionar una estrategia general de la empresa

para su supervivencia y su crecimiento a largo plazo se llama planeación estratégica.

En las pequeñas y medianas empresas, los gerentes a veces piensan que solo las grandes corporaciones necesitan una planificación formal. En las empresas maduras muchos gerentes argumentan que se han desempeñado bien sin una planificación formal y que, por consiguiente no debe ser tan importante.



Los modelos asociativos constituyen una estrategia que permite lograr el desarrollo sustentable de la Pequeña y Mediana Empresa, en Colombia, especialmente, en un contexto como el de nuestra ciudad Cartagena.

Para lograr que estos modelos logren una masificación tal que generen un cambio en la situación socioeconómica del país, es necesario primeramente lograr un cambio muy importante en la cultura PyME Cartagenera. *“El pequeño empresario Cartagenero no está acostumbrado a cooperar con otros, la*

*mayoría de las relaciones que concibe con sus pares son de competencia, no de cooperación”.*<sup>16</sup>

Y la solución a estos problemas, en gran parte (como sucede con la gran mayoría de los problemas que vive el país), se soluciona por medio de la educación, en este caso, del empresariado.

Existe una cantidad importante de experiencias exitosas en esta materia, pero en general son desconocidos para el propietario de una pequeña empresa y para la sociedad en general. Estas experiencias sirven de gran ejemplo y como modelo a seguir.

Es imprescindible que el Estado, las asociaciones empresarias, y demás instituciones pongan énfasis en el desarrollo de estos modelos, que permiten sacar un gran provecho de la sinergia generada por el intercambio de experiencias. Y es también responsabilidad de los profesionales asesores de estas empresas fomentar y participar en estos proyectos de forma activa, e incluso promoviendo nuevos espacios de reunión.

#### **2.4. LOS PRODES COMO ESTRATEGIA PARA LA ASOCIATIVIDAD DE LAS PYMES COLOMBIANAS**

El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial, PRODES, fue una iniciativa surgida en el año de 1996, diseñada y construida desde el sector privado, particularmente de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias, ACOPI, que hoy aglutina alrededor de 500 empresas, las cuales emplean cerca de 10.000 trabajadores y venden alrededor de ciento cincuenta millones de dólares al año. Los cincuenta grupos existentes se encuentran distribuidos en las 18 principales ciudades del país, cubriendo las principales capitales de departamentos y algunas ciudades intermedias.

---

<sup>16</sup> ESPINOSA, Ardila Carlos Eduardo. Ensayo PyMES Cartageneras.

Los PRODES son Estratégicos porque son una respuesta a la globalización, busca conformación de redes, identifica las mejores prácticas gerenciales, y alcanza un cambio fundamental de la cultura individualista por una cooperación.<sup>17</sup>

Los PRODES, son Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial que fomentan la asociatividad entre empresarios de un mismo sector o de sectores complementarios con capacidad de generar sinergias que contribuyan a la identificación y solución de problemas comunes a través de estrategias comunes.

Las Etapas para integrar un PRODES son:

- Etapa 1 Objetivo Fomentar el conocimiento mutuo, el dialogo y la reflexión entre los empresarios participantes para identificar problemas individuales o grupales.
- Etapa 2 Objetivo Promover el mejoramiento continuo, la modernización tecnológica, la innovación e las empresas miembros, para prepararlas hacia su inserción en los mercados internacionales.
- Etapa 3 Objetivo Profundizar en la capacidad negociadora internacional y en la formación de grupos de iniciación exportadora y/o Unidades Exportadoras.
- Etapa 4 Objetivo Preparar las empresas para realizar alianzas empresariales internacionales, Joint Ventures, fusiones o consorcios, a nivel individual o grupal, a partir de la creación de ventajas competitivas que garanticen el mercado interno.

---

<sup>17</sup> PAYARES, Villegas Zoilo "La Asociatividad Empresarial". PRODES – Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial – Bogotá, Colombia.

### **2.4.1. Experiencia de Prodes en Colombia**

Los casos que se relacionarán a continuación, se han desarrollado en Colombia entre 1996 y 2002. El programa de desarrollo empresarial sectorial, Prodes desde su comienzo hasta hoy, ha alcanzado logros y ha encontrado dificultades, las cuales se mencionan a continuación.

#### **2.4.1.1. Prodes Consorcio Metalmeccanico-Eléctrico de Barrancabermeja**

Barrancabermeja es considerada el puerto petrolero más importante de Colombia, allí se encuentra la empresa estatal más grande del país, ECOPETROL. Alrededor de ella gira el 80% de las actividades económicas del municipio, seguido por el empleo generado por este y el sector comercio. El resto de lo que podríamos denominar industrias, entonces se halla constituida por famiempresas, micros y pequeñas empresas, en gran parte proveedoras o contratistas de ECOPETROL. Uno de los sectores de mayor tradición en el municipio es el metalmeccánico. En el año 1956 se fundan los primeros talleres en la ciudad para ofrecer partes y piezas a ECOPETROL. En los inicios del Gobierno de Andrés Pastrana, (1998-2002), una directiva presidencial, la No. 04, ordena la compra por parte de las entidades del estado a los productos nacionales, siempre y cuando reúnan los requisitos de calidad, precio, cumplimiento, de cualquier otro proveedor.

En el año 1997 se conforma el primer grupo prodes del sector metalmeccánico de Barranca, con 9 pequeños talleres liderados por la directora ejecutiva regional de ACOPI, Silvia Yolanda Ardila y la Industrial Maria Inés Moreno, colectivo que bautizaron como asociación de empresas metalmeccánicas ASOMET. Iniciaron entonces un proceso de capacitación y mejora continua de las empresas que les llevaría a adelantar el proceso de modernización de otras firmas del sector en la ciudad y buscar nuevos acercamientos con

ECOPETROL. Guiados por su ejemplo y sus logros en febrero del 2001 otro grupo de 15 talleres metalmecánicos conformaron un nuevo Pre-prodes que bautizaron con el nombre de asociación de metalmecánicos unidos de Barrancabermeja AMUB. Durante todo el año 2001 los dos grupos alcanzaron a adelantar acciones conjuntas, el segundo aprovechando la experiencia y el camino recorrido por el primero, hasta lograr formar un solo grupo consorcial con 22 empresas que denominaron Asociación de Industriales Metalmecánicos ASIMET.

Este nuevo grupo industrial se convirtió de repente en la segunda industria más importante de este puerto sobre el Río Magdalena. El trabajo colectivo dio muy pronto resultados. Entre febrero y diciembre del 2000, ECOPETROL les entregó contratos a 14 firmas de ASIMET, por un valor, de \$1.300 millones de pesos. En el primer semestre del 2001 se había contratado por parte de la firma petrolera \$800 millones con 19 talleres, teniendo como meta para el año 2001 alcanzar los \$3.000 millones con los 22 asociados. En el 2001 se conformó otro nuevo grupo en el sector, a estos tres grupos se le añade un cuarto constituido por 7 empresas del sector eléctrico, igualmente proveedoras de ECOPETROL. Los resultados obtenidos en tan corto tiempo por este grupo de empresas a desatado una dinámica ejemplar a nivel local y nacional.

Este grupo contó con gran apoyo del estado y con el liderazgo local conseguido por ACOPI, también recibieron el apoyo de la Universidad de Santander y de ECOPETROL, no solo para alcanzar créditos de bajo costo, sino también para crear unidades de producción, generando empleo e ingresos estables en la ciudad y en la región.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> PALLARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Estrategia para la Competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa.

#### **2.4.1.2. Prodes Automotriz de Medellín**

En octubre de 1997 asistieron al congreso nacional de ACOPI en Cartagena de Indias 2 empresarios líderes del sector de servicios automotriz de Medellín, Carlos Londoño y Osvaldo Sepúlveda, con el objeto de conformar un grupo prodes en su sector, ya que tenían como ejemplo la experiencia exitosa que venían desarrollando en Medellín los prodes en del sector de la madera.

El grupo contó con varia ventajas iniciales, primero una dirección regional de ACOPI que había apostado al programa como una estrategia para desarrollar y organizar las Pymes regionalmente. Segundo, un gerente prodes experimentado. Tres, un núcleo de empresarios dispuestos a trabajar y a cooperar.

Después de muchas reuniones, investigaciones y análisis de su situación actual, identificaron sus necesidades principales y el por que era conveniente asociarse, obteniendo como conclusión los principales objetivos a alcanzar como lo son los siguientes:

1. Fomentar la capacitación gerencial entre los propietarios y socios de las empresas del grupo.
2. Realizar un estudio sobre la situación de las empresas del sector en Medellín.
3. Traer un experto extranjero para asesorar las empresas del grupo en temas como costos del servicio, nuevas tecnologías, etc.

Este prodes a contado desde el principio con el apoyo de ACOPI, Universidad EAFIT y expertos regionales, quienes sirvieron de apoyo. Para lograr profundizar en temas como costos, tecnologías, etc., el grupo contrato a un experto español quien realizo durante un mes un diagnostico técnico de cada una de las empresas y un plan de mejoramiento individual para las mismas.



Otro aspecto relevante de esta experiencia se obtuvo con la aplicación de la técnica PIN (Positivo Negativo e Interesante) con los empresarios. El positivo se refiere a las realizaciones y avances alcanzados grupalmente, personales y colectivos. Lo negativo tiende a resaltar las limitantes, dificultades, tropiezos e incluso experiencias que hallan contribuido a frenar, estancar o puesto en peligro el proceso asociativo. El concepto de interesante se aplicó a las ideas, actividades, propuestas, proyectos, que tenían pensado o planeado el grupo desarrollar hacia el futuro inmediato.

Todo este conjunto de realizaciones de las empresas del Prodes conllevó que el grupo sea visto por los aseguradores, las instituciones y los otros talleres de la región como líderes de su sector y del país.<sup>19</sup>

Las empresas que conforman el Prodes son:

- Autosfrancia Ltda.
- Autosmazda S.A.
- Euroautos
- Orneautos
- Interautos Ltda.
- Mazda Latas y Colores
- Pinuva Ltda.
- Superpinturas
- Toyomotor
- Vehiservicio S.A.

---

<sup>19</sup> PALLARES, Zoilo. Asociatividad Empresarial. Estrategia para la Competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Pág. 6. Pág. 269-276.

### **3. LA EXPERIENCIA DE LOS PRODES EN CARTAGENA DE INDIAS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD**

En la ciudad de Cartagena, ACOPI es la asociación que guía a las Pymes en el programa Prodes.

ACOPI es una organización a nivel nacional que fomenta el desarrollo de todas las pequeñas y medianas empresas. Inicialmente las siglas ACOPI tenían por definición: Asociación Colombiana Popular de Industriales. Tuvieron un segundo significado que fue: Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias. Para el año 2003 se acuñó un tercer significado: Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas, lo cual cambia el contexto con respecto a la anterior definición y toma en cuenta además de las empresas manufactureras a las empresas de prestación de servicios. ACOPI es una entidad privada que funciona gracias a los aportes de los empresarios. Su actual presidente es Juan Alfredo Pinto Saavedra.

Hasta el momento se han realizado labores con PRODES: Metalmecánica, Eléctrica, Madera y Artes Graficas, actualmente con éxito se desarrolla el PRODES del sector metalmecánica (ASIMECAR) y se ve un futuro muy promisorio en el Prodes de artes graficas.

Por otra parte, se está buscando la certificación de las empresas en diferentes ramas y se adelantan los procesos de Aseguramiento de la Calidad con ASIMECAR.

En los inicios del Prodes debió haber una etapa de sensibilización, que comenzó con la información y asesoría inicial que recibieron los empresarios por parte de ACOPI y ECOPETROL Barrancabermeja, donde estos les muestran las ventajas de asociarse para las empresas. Cuando el Prodes esta

avanzado para la entrada de una nueva empresa, se debe tener la aprobación de todos los miembros del mismo.

Es de gran importancia tener muy en cuenta que las PYMES representan el 85% de la productividad del país, es por esto que utilizar mecanismos para aumentar su crecimiento y estabilidad en nuestra economía es de gran importancia. ACOPI ha tratado de fomentar una cultura empresarial donde la Asociatividad por medio de Prodes sea una gran alternativa para el desarrollo de cada empresa y de nuestra sociedad.

A continuación se presentan los casos de algunas PRODES cartageneras ya conformadas y/o en vía de su conformación.

### **3.1. PRODES ASIMECAR**

El Prodes de ASIMECAR es la Asociación de Industriales del sector Metalmecánico de Cartagena, el cual fue constituido el 24 de abril del 2002. Este Prodes cuenta con la presidencia de Germán Spicker, gerente actualmente de la empresa Taller Ignacio Sierra.

Todo comenzó con la información y asesoría inicial que recibieron los empresarios por parte de ACOPI y ECOPETROL Barrancabermeja, donde, aquella vez, estos les muestran lo relacionado con el programa Prodes, las ventajas de asociarse y como pueden empezar a realizarlo.

Los participantes en el momento de empezar a gestarse el proyecto son:

- ACOPI con la representación de Carolina Calderón
- ECOPETROL con la representación de Jorge Álvarez

- Efraín Cuadros quien era la persona idónea y que conocía la metodología a seguir.
- Los empresarios del sector metalmecánico de la ciudad de Cartagena (20 empresas inicialmente)

En sus comienzos se inicio con una etapa denominada Pre-prodes, el director ejecutivo de ASIMECAR era Efraín Cuadros. En este proceso se exigía mucha participación de los empresarios, sobre todo, que quienes asistieran a la convocatoria fueran los gerentes de las empresas.

De la empresa SERINME, el representante era Oscar Tavares, del cual, por parte de los empresarios, se destacaba por su liderazgo. A muchos les gusto la manera en que trabajaba Tavares y sobre todo la manera en que realizaba los procesos que tenían que ver con el Prodes.

El Prodes ASIMECAR ha seguido los pasos de su homóloga en Barrancabermeja, ASIMET (Asociación de industriales metalmecánicos de Barrancabermeja).

El proceso de ASIMECAR comienza a acelerarse cuando una de las empresas que conforman este Prodes, INDUSTRIAS ALAN, queda favorecida con un proyecto para mejoramiento y desarrollo tecnológico por el Centro Red Tecnológico Metalmecánico CRTM.

Los empresarios en este momento comienzan un diplomado de Organización de la Producción por medio del CRTM, auspiciado por ECOPETROL, en donde debían asistir los gerentes del Prodes todos los jueves a las 5 de la tarde. La Universidad Tecnológica de Bolívar, conoce el Prodes y se da cuenta del interés de ASIMECAR en la capacitación y decide acercarse a los empresarios del Prodes. Realizaron contactos específicamente con Carolina Calderón, y la nombran miembro del concejo superior de la Universidad

Tecnológica de Bolívar, gracias en parte a la nueva Rectora de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Patricia Martínez, desde esos momentos cuentan con el apoyo de la Universidad en el desarrollo de su Prodes.

Cuando cambian al presidente de ECOPETROL, Alberto Calderón por Isaac Yanovich, se suspende el auspicio por parte de la empresa estatal. Fue en ese preciso momento en que estaban adelantando el proceso de aseguramiento de la calidad con las empresas, y el proceso es suspendido.

ASIMECAR estuvo presente en el Congreso Nacional de las PyMES, con participación de la Presidencia de la Republica y gracias a esto ECOPETROL se vuelve a interesar en el Prodes, y a prestar su apoyo.

ASIMECAR, sin embargo a seguido buscando alternativas y en el camino se encuentran con Electrocosta y establecen convenios, con lo que logran algunos adelantos en la parte de energía eléctrica como: Restitución de conexión eléctrica a una empresa que tenía problemas en la zona donde se encuentra y realizan la homologación de contadores en el Taller Ignacio Sierra, “Si yo hubiera ido solo, tal vez me resolverían los problemas, pero posiblemente sería más difícil... como somos un Prodes, nos miran como una organización grande y es más fácil negociar”, comenta Spicker.

Las empresas también ordenaron su contabilidad para saber cuales eran los costos reales de su operación y a partir de esto ir mejorando. Han sido invitados a cotizar en el Cerrejón y aunque no ganaron la licitación, piensan que es un avance que no hubieran logrado si estuvieran separados, y algunas de las empresas de ASIMECAR que han sido adjudicadas con contratos son:

- IMEC con la Armada Nacional.
- METALPRES y SERINME como contratistas de ECOPETROL.

Este Prodes esta trabajando arduamente por fortalecer sus debilidades, mejorar la calidad de sus productos y servicios, y aprovechar al máximo todas las oportunidades que se le presenten ya que ellos quieren ser aun mas competitivos ante el sector tanto a nivel nacional como internacional, ya que son consientes que la competencia es aun mas reñida teniendo en cuenta la apertura y globalización de los mercados.

Es de gran importancia que este PRODES sea consiente de sus amenazas y que no aprovechar las oportunidades y mejorar, pueden no lograr sobrevivir en el mercado; es recomendable que tengan en cuenta para ser competitivos los acuerdos que ofrece y tiene el gobierno a nivel internacional, tales como el ATPADEA y enfrentar el ALCA.

Actualmente ASIMECAR esta conformado por 16 empresas del sector Metalmecánico, entre las cuales encontramos:

EMPRESA	GERENTE	DIRECCION	TELEFAX	NIT
1. TALLER IGNACIO SIERRA	GERMAN SPICKER	BOSQUE TRV.53 CL.LA GIRALDA No. 53-16	6694267 – 6694243	800.231.751-6
2. IMEC S.A.	LUIS M. AVENDAÑO F.	BOSQUE SECTOR SAN ISIDRO No. 28-60	6695412 – 6694278	890.403.979-4
3. INDUSTRIAS FERVILL	FERNANDO VILLARREAL	AVE. CRISANTO LUQUE No.48-17	6621422 – 6624689	890.405.859-8
4. SERVICIOS INDUST. Y METALMECANICOS	OSCAR TABARES PUERTA	BOSQUE, SECTOR SAN ISIDRO	6695154 -	806.005.516-5
5. BUSTOS REYES & CIA.	FLORALBA BUSTOS REYES	NUEVO BOSQUE TRV.53 No.155	6776069 – 6776052	890.404.923-7
6. TALLER IND. SERVITEC	LUIS EDUARDO CARDENAS	CEBALLOS TRV. 54 No.29C-31	6673111 – 6673889	890.403.651-4
7. TALLER IND. LAGUMOR	CARLOS MORALES	MAMONAL SECTOR B/VISTA.	6571241 – 6767036	806.006.901-2
8. IND. METALMCANICAS SAN JUDAS	HECTOR REVOLLO MENDOZA	BOSQUE, SECTOR SAN ISIDRO No. 22E-108	6695150 – 6695189	890.401.980-3
9. TALLER INDUSTRIAL COAL	ORLANDO MERCADO	CEBALLOS TRVersal. 30 No. 57-01	6671870 -	806.007.694-7
10. TALLER METALPREST LTDA.	NORBERTO TORDECILLA	BOSQUE TRV. 54 No.28-100	6673777 -	800171.244-5

11. INDUSTRIAS ALAN LTDA.	ANGEL NITOLA	CEBALLOS DIG. 30 No.56ª-136	6571315	800.047.926-1
12. TALLER PALMER	ABEL RIOS	BOSQUE CALLE 1ª. DEL MAMÓN No.	6743019	890.402.205-8
13. DISTRIBUIDORA DE METALES	ELMER FRANCO	TRANS. 54 No. 41-161	6776446	800.035.237-1
14. ERMO LTDA.	DARCED VILLACOB N.	BOSQUE TRVS. 51 No.21-75	6694256-6694582	800.159.614-8
15. TALLERES UNIDOS	GUSTAVO VILLALOBOS	ALTO BOSQUE Av. CRISANTO LUQUE 50C 25	6623952-6627794	890.406.840-3
16. TALLER INDUSTRIAL ADIFE	JAVIER DIAZ GRANADOS BELEÑO	AV. CRISANTO LUQUE DG.22 No.51ª-30	6624089	806.011.338-5

Tabla Nº 1. Empresas que conforman Prodes ASIMECAR. Fuente ACOPI BOLIVAR

### 3.2. PRE-PRODES DE LA MADERA

Este Pre-Prodes fue conformado en Julio 9 de 2003, ellos decidieron participar de manera autónoma con el apoyo de ACOPI estableciendo objetivos, prioridades y etapas de trabajo. Convencidos que la estrategia Asociativa es un proceso de construcción colectiva, decidieron participar activamente en el PRODES siguiendo las normas de comportamiento contempladas en el reglamento interno.

Los principales objetivos por los cuales ellos decidieron asociarse, fueron elevar la calidad, productividad y competitividad de los asociados del sector de Maderas de Cartagena, para producir un cambio en la Cultura empresarial que permita ampliar la participación de estos en los mercados nacionales e internacionales respondiendo a sus más altos estándares de calidad, producción, comercialización y consumos, en un marco de cooperación empresarial, con una visión estratégica hacia lo global y con un interés en el desarrollo regional del Caribe Colombiano.

Entre los Compromisos que asumieron al pertenecer al Prodes encuentran los siguientes:

1. Participar activamente con el aporte de ideas e iniciativas enmarcadas en el beneficio común en aras de lograr empresas más Productivas, Competitivas y en los estándares de Calidad.
2. Asistir a reuniones de trabajo y eventos especiales de información o capacitación.
3. Pagar puntualmente la cuota de sostenimiento de ACOPI-PRODES para garantizar su funcionamiento y el pago de las obligaciones adquiridas con el PROGRAMA.
4. Proporcionar información veraz y oportuna cuando se le solicite.
5. Compartir la información requerida cuando se estime necesario para la consecución de un objetivo en común.
6. Cumplir los compromisos con puntualidad en la asistencia para garantizar el respeto al tiempo programado.
7. Asumir con responsabilidad las decisiones asociativas que el grupo haya tomado.
8. la adhesión de nuevos miembros al programa se hará con el consenso de todos.

Actualmente cuentan con 6 empresas miembros del sector de la madera, entre las cual encontramos:

Tabla N° 2. Empresas que conformaron Pre-Prodes de la Madera.

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>NIT</b>
ACV DISTRIBUCIONES	800.126.777-8
DECORAMBIENTES	800.231.683-3
L'ATELIER	890.406.307-9
RODRIGO SANCHEZ BARROSO	3.706.421
TRIPLEX Y ACCESORIOS	806.012.335-8

Fuente ACOPI BOLIVAR

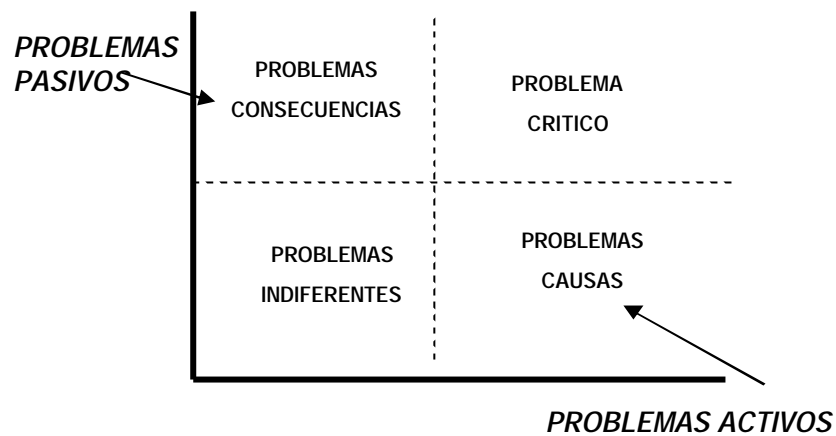


Conjuntamente las empresas que decidieron pertenecer a este Prodes analizaron su situación actual y sacaron las siguientes conclusiones:

1. Suministro poco confiable de madera,
2. Mala calidad de la madera
3. Baja calificación del recurso humano
4. Rezago tecnológico
5. Baja calidad percibida
6. Falta de diseño y desarrollo
7. Problemas de inseguridad (orden público)
8. Falta de asociatividad
9. Falta de especialización en la cadena productiva
10. Falta de mercadeo y ventas
11. Falta de centros de capacitación en madera
12. No hay seguimiento de modelos empresariales
13. Carencia de alianzas estratégicas
14. Fallas de seguridad industrial
15. Dificultad de acceso a recursos financieros

**Ver Grafico 1. Presentación Analítica de Acusación de Problemas.**

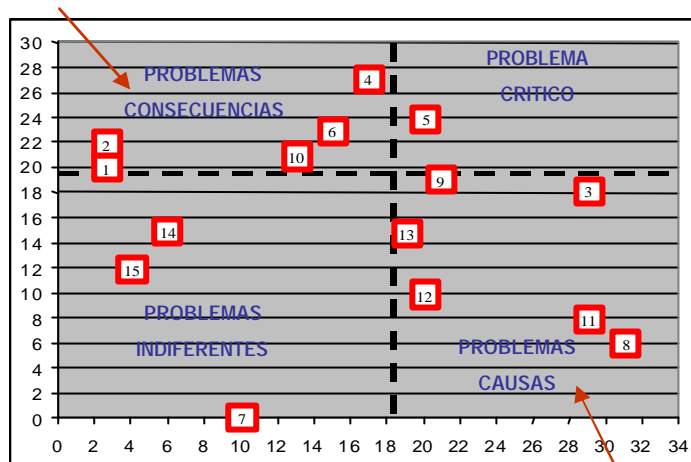
Todos estos eran grandes problemas identificados por ellos, realizaron una Matriz de causalidad de problemas (Ver Anexo 1), con la que lograron obtener un análisis de causalidad de problemas donde resaltaron los problemas más críticos, problemas indiferentes, y problemas consecuenciales y causales como podemos observar:



En el siguiente grafico nos muestran una representación analítica de causación de problemas, donde observamos que el problema numero 5 ‘Baja calidad percibida’, es el problema critico, ya que muchas de las empresas que querían conformar el Prodes no tenían ningún tipo de certificación o acreditación de calidad y tampoco realizaban un control de calidad en su área de producción, y es aquí donde principalmente el Prodes debió reforzar en caso de que se hubiese constituido.

Grafico 1. Presentación Analítica de Acusación de Problemas.

### PROBLEMAS PASIVOS



### PROBLEMAS ACTIVOS

Fuente ACOPI BOLIVAR

Obteniendo los resultados en este Árbol de problemas, que seria el punto de partida para la conformación del Prodes, donde analizaron consecuencias, problemas críticos y sus causas.

Grafico 2. Árbol de Problemas. Pre-Prodes Madera.



Fuente ACOPI BOLIVAR

Como podemos observar en el Grafico N°2. Árbol de Problemas “Pre-Prodes Madera” el problema es aislar la “Baja Calidad Percibida”. Al identificar que la baja calidad percibida era el problema más crítico, se diseñó un árbol de donde pudiéramos saber las causas que originan este problema y las consecuencias que esta pueda traer consigo.

Así como ocurre a nuestras plantas naturales, así mismo ocurre en una organización. Cuando las raíces de un árbol no son sanas debido a que no han sido cuidadas, esto genera debilidad en su crecimiento debido a la falta de vitaminas y nutrientes, originando un tallo débil el cual origina un follaje poco vistoso que no genera frutos.

El Gremio de la Madera había identificado los problemas que generaban su problema crítico, ellos no habían dotado a sus empresas de un personal idóneo y calificado, no estaban acostumbrados a capacitarse continuamente, no le gustaban realizar alianzas estratégicas y más que todo no eran partícipes de un

modelo asociativo; todo esto estaba generando unas bases poco sólidas, sin nutrientes, no generaban buenos frutos y lo que estaba ocasionando era la “Baja Calidad” de las empresas del sector de madera, esto no dejaba que las empresas del sector tuvieran un futuro promisorio o como los árboles, un follaje vistoso y fructífero, al contrario el panorama y sus consecuencias eran y son negativas ya que hay falta de mercado, pocas ventas, poco desarrollo tecnológico y mala calidad en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, y lo mas grave no logran ser competitivos ante un mercado bastante reñido, lo cual puede que en poco tiempo debido a las diferentes debilidades que presentan no pueden enfrentar la globalización y terminen desapareciendo del mercado.

Grafico 3. Árbol de Objetivos o Soluciones.



Fuente ACOPI BOLIVAR

Luego de encontrar el problema crítico, sus causas y consecuencias, se realizó el árbol de Soluciones el cual plantea desde la raíz hasta el follaje todas las estrategias a utilizar para lograr una organización altamente competitiva en el mercado nacional e internacional.

Se trazaron objetivos a realizar como el inicio de un proceso de certificación de cada una de las empresas participantes, capacitar a su recurso humano, capacitarse continuamente, fortalecer su estructura organizativa y productiva, empleando el desarrollo tecnológico y actualización tecnológica.

Este Pre-Prodes no continuo con su consolidación por falta de motivación, iniciativa y liderazgo, a pesar de lo que observamos en el árbol de problemas, que realmente sus problemas eran graves, varios pero con posible solución. Lastimosamente estos empresarios no siguieron interesados en llegar a consolidar su Prodes. A diferencia del grupo Prodes ASIMECAR, la mayoría de las empresas participantes en este Pre-Prodes no colocaron su mayor empeño.

Estas empresas no lograrán sobrevivir en el mercado tan reñido y competitivo en el que actualmente vivimos, ya que si no superan la falta de calidad en sus productos, la poca tecnología, entre otros factores realmente graves, y además no saben trabajar en equipo por falta de iniciativa y liderazgo, no podrán llegar a ser empresas competitivas y no podrán enfrentar la competencia derivada de la apertura de los mercados.

### **3.3. PRODES ARTES GRAFICAS**

Este Prodes nace como iniciativa de las empresas participantes en conjunto con ACOPI, brota de la necesidad generada por falta de credibilidad en el mercado, baja calidad del servicio, entre otros. Al comienzo la idea no resulto muy adecuada para todos los empresarios ya que el sector de las artes graficas en Cartagena se caracteriza por ser altamente competido y de poca colaboración dentro del gremio. Han contado con el apoyo, además de ACOPI, del SENA y de la Universidad Tecnológica de Bolívar. La mayoría de sus socios son empresarios con grado profesional que participan continuamente en formación académica y constantemente realizan mejoramiento continuo en sus

pequeñas y medianas empresas. Los empresarios tienen muchas expectativas con la formación de este Prodes, quieren trabajar conjuntamente para alcanzar una mayor credibilidad y competitividad en el mercado.

El Prodes de las Artes Graficas lo conforman las siguientes empresas:

Tabla No. 3 Empresas que conforman Prodes Artes Graficas.

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>NIT</b>
ESPITIA IMPRESORES S.EN.C	890.403.339-9
CASA EDITORIAL E.U.	806.005.206-7
ARTES GRAFICAS KORAL	800.171.124-1
GRAFICAS EL CHEQUE	890.403.191-0
IMPRESORAS LOURDES	890.401.676-9
ALPHA IMPRESORES	806.007.584-5
SANCHEZ BARROSO IMPRESORES	45.489.257-9
CENTRO GRAFICO DE LA COSTA	806.004.425-9

Fuente ACOPI BOLIVAR

Al igual que en el Pre-Prodes de la Madera analizaron conjuntamente su situación actual y sus problemas mas característicos y críticos, luego de comprender con ayuda de ACOPI que el concepto de asociatividad se puede convertir en una poderosa herramienta que va más allá de la consecución de la competitividad de las empresas. Ya que un ingrediente fundamental de los Prodes en su política interna es la congregación alrededor de principios y valores que el mismo grupo determina y hace cumplir cuando las circunstancias lo permitan.

En el sector de Artes Gráficas se identificaron los principales Problemas jerarquizados de la siguiente manera:

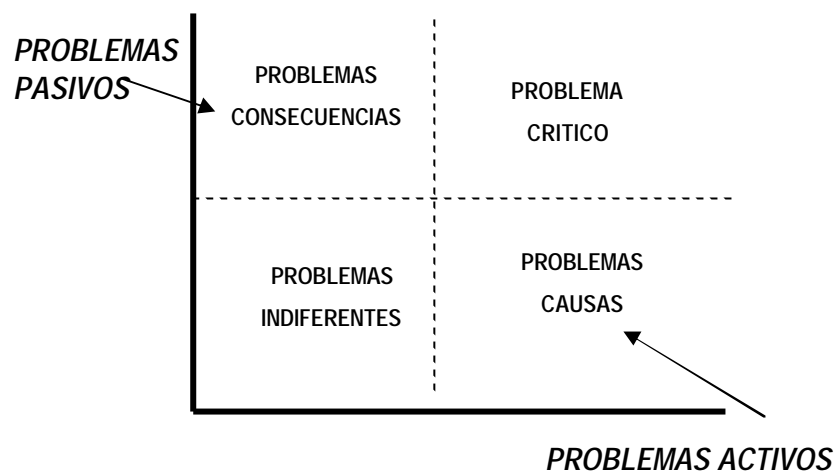
1. Competencia desleal
2. Falta estandarizar cotización

3. Informalidad de algunas empresas del sector
4. Incumplimiento en la entrega de pedidos
5. Falta de calidad en los trabajos
6. Falta de credibilidad en el sector artes graficas de Cartagena
7. Falta de asociatividad entre las empresas del sector
8. Rezago tecnológico
9. Bajo margen de utilidad
10. Altos costos de mantenimiento
11. Altos costos de reposición de equipos.
12. Falta poder de negociación
13. Falta estandarización de condiciones comerciales
14. Falta ética empresarial

**Ver Gráfico N°4. Diagrama de Causación de problemas, representación analítica de causación de problemas Prodes Artes Graficas.**

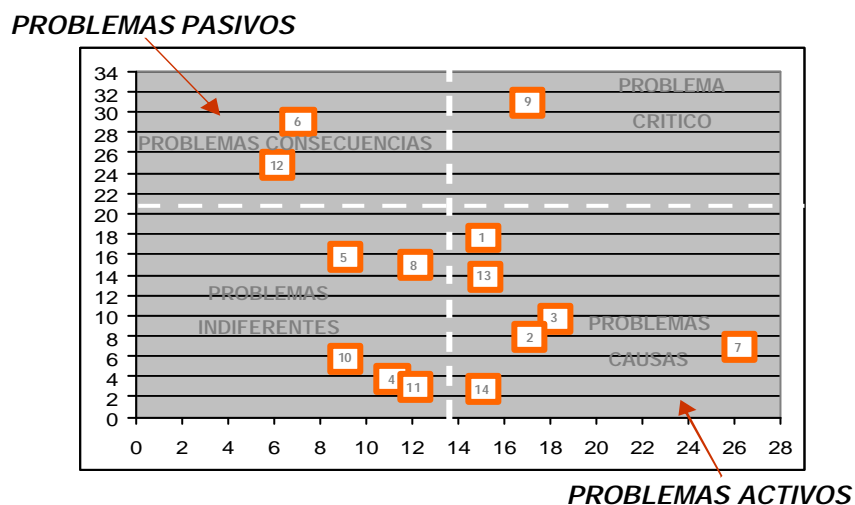
Al analizar estos problemas se realizo un matriz de causación de problemas (Ver anexo 2), obteniendo un análisis de causalidad de problemas donde resaltaron los problemas más críticos, problemas indiferentes, y problemas consecuenciales y causales.





En el siguiente grafico nos muestran una representación analítica de causación de problemas, donde observamos que el problema numero 9 “Bajo margen de utilidad”, es el problema critico, ya que muchas empresas no estaban en la capacidad de satisfacer la necesidad de los clientes, ya que muchos no tienen unas instalaciones, estructuras optimas y recursos necesarios.

Gráfico 4. Diagrama de Causación de problemas Prodes Artes Gráficas.



Fuente ACOPI BOLIVAR

Obteniendo los resultados en este Árbol de problemas, que sería el punto de partida para la conformación del Prodes, donde analizaron consecuencias, problemas críticos y sus causas.

Gráfico 5. Árbol de problemas Prodes Artes Gráficas.



Fuente ACOPI BOLIVAR.

El problema crítico del sector de Artes Gráficas es el “Bajo margen de Utilidad”, generado por fallas que viene desde la raíz y desde sus inicios, y es la poca organización, la competencia desleal, falta estandarizar cotizaciones, informalidad de algunas empresas del sector, y el Incumplimiento en la entrega de pedidos. Esto esta generando en el mercado poca credibilidad como lo observamos en el árbol, y poco poder de negociación.

Para elevar el margen de utilidad se planteó formalizar las empresas, asociarse, estandarizar tanto cotizaciones como condiciones comerciales, y neutralizar la competencia desleal.

Ya que logrando incrementar el margen de utilidad obtendríamos credibilidad en el sector y poder de negociación, alcanzando competitividad en el mercado.

Y el árbol de soluciones obtenidas sería:

Gráfico 6. Árbol de Soluciones Prodes Artes Gráficas.



Fuente ACOPI BOLIVAR.

Realizando el análisis final el Prodes de Artes Gráficas pudo identificar cuales eran sus oportunidades y amenazas.

#### *Oportunidades*

- Alianzas estratégicas de negocios a nivel local, regional, nacional e internacional.
- XX Juegos Centroamericanos y del Caribe 2006.
- Convenios con instituciones.
- Elecciones Políticas.

### *Amenazas*

- Agencias de publicidad cubren gran parte del mercado y no pagan a tiempo.
- Competencia entre agencias de publicidad y el sector de artes gráficas.
- Empresas de otras ciudades o países pueden absorber el mercado local.
- Facultades de diseño de las universidades de la ciudad compiten con el sector.
- Intermediarios en los contratos con el Estado.

Hoy en día a pesar de las dificultades económicas, personales, políticas, etc. sufridas por varias de las empresas que conforman este Prodes, aun continúan realizando y poniendo todo de su parte para que este Prodes se consolide, manteniendo el empleo y las ventas totales en medio del difícil entorno colombiano, y a la globalización, al igual que conseguir proyectos con licitaciones públicas y con mayores opciones para lograr ser competitivo en el mercado nacional e internacional.

Este Prodes sigue contando con el apoyo de la Universidad Tecnológica, la asesoría de ACOPI y el apoyo de la Cámara de Comercio de Cartagena, y lo más importante es su empeño por salir adelante, por esto pronosticamos a este grupo un futuro promisorio. Pero tiene que trabajar arduamente en la mejora de sus amenazas y debilidades, mejorando el margen de utilidad, aumentar el grado de credibilidad en el mercado, lograr un mayor trabajo en equipo, para enfrentar la globalización.

Los Prodes como estudiamos en este capítulo, se orientan a solucionar en el corto y mediano plazo, lo que a nuestro juicio se consideran los problemas principales que enfrenta la pequeña y mediana industria colombiana en la época de la globalización y la apertura, a saber: la dispersión, el aislamiento, el atraso tecnológico y la baja productividad y competitividad de las mismas frente a la competencia internacional. Para el efecto, se plantea como un

programa integral, asociativo y estratégico, que tiende a encontrar, de manera flexible, las respuestas adecuadas, a la medida, para cada unidad productiva y a su vez para cada empresa, desde la participación activa de sus gerentes, propietarios o socios en las reuniones y programaciones que el mismo grupo establece.

Más allá de esta definición formal, cada Prodes se ha convertido en su desarrollo en un consejo gerencial permanente, donde un grupo selecto de empresarios de la misma rama productiva y de una misma localidad, se encuentran semanalmente durante por lo menos dos horas, para intercambiar información relevante sobre sus empresas, para identificar problemas comunes y buscar conjuntamente fórmulas de solución para los mismos; para analizar las últimas medidas y normas gubernamentales expedidas y cómo ajustarse a ellas más rápidamente que otras empresas de su mismo sector; para identificar oportunidades y métodos para aprovecharlas; de fuente de conversación y consulta sobre las dificultades particulares de alguna de las empresas participantes, entre otras. De allá han resultado en el tiempo verdaderos grupos de amigos que entretajan unas relaciones de cooperación sólidas y perdurables en su mayoría. Trabajando en conjunto para ser cada día mas competitivos a nivel internacional teniendo en cuenta la apertura del mercado mundial.

Los PRODES no solo deben fortalecerse y trabajar arduamente en equipo, y cada día mejorar sus debilidades, y la organización del empresario de la PyME a nivel microeconómico, que es sin duda el punto de partida de disminuir costos, lograr economías de escala, elevar la productividad, etc. Sino que, visto desde la perspectiva de un modelo alternativo al globalizador imperante, se debe posibilitar, y convertir en las actuales circunstancias y momento histórico en una necesidad, el desarrollo a nivel macro, de un país e incluso internacionalmente, de una fuerte alianza en el denominado tercer sector de la economía y las pequeñas y medianas empresas, para contrarrestar con poder económico real, de una parte, la influencia de las transnacionales y de otro,

superar las principales debilidades de las pequeñas empresas: la escasez de capital, la exclusión del mercado, así como el trabajo individual, solitario, de millones de unidades productivas aisladas e ineficientes.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> PAYARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Estrategia para la competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa

## CONCLUSIONES

De manera muy amplia como pudimos observar en los anteriores capítulos la asociatividad empresarial es todas aquellas formas de cooperación entre empresa, ya sean horizontales, transversal o verticalmente, alrededor de pequeñas y medianas empresas en el sector rural y urbano, que tiene como fin mejorar la gestión, la productividad, la planeación y aumentar la competitividad de las empresas asociadas.

La asociatividad es la respuesta del fenómeno globalizador, ya que está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PyMES, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno. La asociatividad surge entonces como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales, ya que nos muestra de forma creativa como enfrentar la competencia, el mundo, sus recursos y sus mercados.

La asociatividad es un gran instrumento competitivo para aprovechar el Andean Trade Preferential Act, en su nueva versión denominada ATPADEA y enfrentar el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas, ALCA; para el caso del ALCA, la asociatividad tiene más vigencia que nunca, más aun los acuerdos no deberán integrarse a las mismas nuestras “Grandes Empresas”, que por el volumen de sus activos, número de trabajadores, facturación y niveles tecnológicos, alcanzando a ser solo pequeñas y en el mejor de los casos medianas, comparados con el tamaño de las corporaciones de los países desarrollados.

Es así como queremos resaltar la importancia de las ventajas de una asociatividad empresarial ya que esta sería un gran avance para nuestras empresas cartageneras y para aumentar el nivel de nuestra economía tanto nacional como regional.

Hasta el momento en nuestra ciudad se han realizado labores con PRODES en los sectores Metalmeccanico, Eléctrico, Madera y Artes Graficas; la asociatividad, tal como lo han apropiado en el programa PRODES, significa prácticamente el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos de la ciudad no solo para lograr la sobrevivencia en unos mercados cada vez más regionales y abiertos a la competencia de las empresas del mundo entero y mercado internacional, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza.

Actualmente con éxito se desarrolla el PRODES del sector metalmeccánico (ASIMECAR) y se ve un futuro muy promisorio en el Prodes de artes graficas. Se está buscando la certificación de las empresas en diferentes ramas y se adelantan los procesos de Aseguramiento de la Calidad con ASIMECAR.

Cartagena ha tardado en este proceso, pero los empresarios de la ciudad se han dado cuenta que es muy importante seguir con el proceso dado que la Pyme representa el 85% del PIB del país y como puerto debe estar a la vanguardia de los procesos productivos.



## **BIBLIOGRAFIA**

PAYARES, Villegas. Zoilo. Asociatividad Empresarial como Estrategia para la competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. 2003.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Ed. Prentice Hall. 2001.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall. 1998.

ACOPI. Seccional Bolívar. Archivos Prodes 2002-2003.

PAYARES, Villegas Zoilo, ensayo “La Asociatividad Empresarial”. PRODES – Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial – Bogotá, Colombia. 2002.

## ANEXO 1. MATRIZ DE CAUSALIDAD DE PROBLEMAS

### PREPRODES MADERA

PR OB LE MA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	ACT
1		3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
2	0		0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
3	3	3		3	3	3	0	0	2	3	0	2	2	2	3	29
4	0	1	1		3	2	0	0	3	0	2	0	2	2	1	17
5	2	2	2	2		2	0	0	1	2	0	2	2	2	1	20
6	0	0	2	3	3		0	0	3	3	0	0	0	1	0	15
7	3	2	0	1	0	1		0	0	3	0	0	0	0	0	10
8	2	2	3	3	1	3	0		3	2	3	2	3	3	1	31
9	0	0	3	2	3	3	0	1		2	1	2	2	1	1	21
10	2	2	0	1	1	2	0	0	1		0	0	2	2	0	13
11	3	3	3	3	3	3	0	1	2	2		2	1	0	3	29
12	0	1	2	3	1	2	0	2	2	2	1		1	1	2	20
13	3	3	2	2	2	2	0	2	1	1	1	0		0	0	19
14	2	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0		0	6
15	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1		4
PAS	20	22	18	27	24	23	0	6	19	21	8	10	15	15	12	

**ANEXO 2. MATRIZ DE CAUSALIDAD DE PROBLEMAS PRODES ARTES  
GRAFICAS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	ACT
1		0	0	0	0	3	2	1	3	0	0	2	2	2	15
2	3		0	0	0	3	1	1	3	0	0	3	3	0	17
3	2	2		0	1	2	3	2	2	0	0	2	2	0	18
4	0	0	0		2	3	0	0	2	0	0	3	1	0	11
5	0	0	0	0		3	0	0	3	0	0	3	0	0	9
6	0	0	0	0	0		0	0	2	0	0	3	2	0	7
7	3	3	2	0	1	3		2	2	3	1	3	3	0	26
8	0	0	2	0	3	2	0		3	0	0	2	0	0	12
9	3	0	3	2	3	3	0	3		0	0	0	0	0	17
10	0	0	0	0	2	0	0	2	3		2	0	0	0	9
11	0	0	0	0	3	0	0	3	3	3		0	0	0	12
12	1	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0		1	0	6
13	3	2	0	0	0	3	0	1	2	0	0	3		1	15
14	3	1	3	2	1	3	1	0	0	0	0	1	0		15
PAS	18	8	10	4	16	29	7	15	31	6	3	25	14	3	

